ハイドリック＆ストラグルズ社

東京オフィス代表　グリーンバーグ氏インタビュー

要職の人材紹介で保険業界の発展に貢献

損保業界では業界の信頼回復、健全な競争環境の実現に向けて新たな施策を検討し、生保業界では大手生保各社が海外事業に積極的な姿勢を見せるなど、保険業界は今、新たな変革期を迎えている。こうした中、主に経営・上級管理職を中心とした重要ポジションに合致する人材をピンポイントで紹介し、採用につなげてもらうエグゼクティブサーチ事業が注目を集めている。エグゼクティブサーチは、もともと外資系企業を中心に行われてきた採用手法だが、日本においても人材の流動化やグローバル化が進む中で需要が増えているという。このたび、エグゼクティブサーチ5大ファームの一つである米国のハイドリック&ストラグルズ社東京オフィス代表のスティーブン・グリーンバーグ氏に、日本の保険業界で事業を展開する意義、今後の課題などについて聞いた。

グリーンバーグ氏

――ハイドリック&ストラグルズ社について。

グリーンバーグ　シカゴに本社を持つ1953年設立の会社だ。エグゼクティブサーチの他、リーダーシップの評価・開発、組織とチームの加速化、文化の形成サービスなども手掛けている。世界61拠点に500人以上のコンサルタントが在籍している。東京オフィスは92年に設立され、私は8年前に東京オフィスに入社して以降、日本の金融プラクティスのコアメンバーとして幅広くサーチとリーダーシップアドバイザリーの活動に携わっている。当社入社以前は、他のグローバル・エグゼクティブサーチファームでコンサルタント、世論調査、コンサルティングを行うギャロップ（米国）の日本法人代表取締役社長、トムソン・フィナンシャルにてアジア太平洋地域の事業開発担当、デロイト・トーマツ・コンサルティングのグローバル金融サービスグループマネージャーを務めてきた。

――あらためて、エグゼクティブサーチとは。

グリーンバーグ　一般的に言われる「ヘッドハンティング」とほぼ同義だ。人材エージェントとは異なり、企業と企業の間に入り、経営幹部や取締役会の重要なポジションに適した人材の採用を支援する点が特徴で、企業のニーズに合った経営トップ層の人材を紹介することがわれわれの仕事だ。CEOやCFOなどの経営・上級管理職、いわゆる経営幹部やCxOと呼ばれる人たちが対象となる。また、日本では健全なコーポレートガバナンスへの関心が高まっていることを受け、毎年多数の社外取締役の採用サポートも行っている。

「人材で会社、ひいては業界は変わる」

――そのような人たちとは、どのようにして接点を持つのか。

グリーンバーグ　こちらから積極的に相手先企業に出向き、1日に少なくとも3人、多い日にはさらに多くの方とお会いするようにしている。海外出張の際も同様のスタンスだ。また、業界とのリレーションシップ構築のために、同じ業界内に在籍するエグゼクティブ15人くらいを招待して意見交換のためのパーティーを定期的に開催している。今年も東京で開催しており、これまでニューヨーク、ロンドン、香港と各地で実施している。そうした場での接点を次につなげている。

――クライアントのニーズに合うかどうかの点において、御社のその人材に対する評価が重要になると思うが、評価はどのようにして行うのか。

グリーンバーグ　リーダーシップの資質や能力、実績に基づく影響力はもちろん、財務、経営戦略、営業、マーケティング、ITといった分野や業界の専門性など、その人が持つ強みをさまざまな視点から独自の手法で評価する。評価の対象はお客さまから見て外部の人物には限らず、内部の人材を再評価して、その人物を後継者とすることが最もよい選択と思われる場合は、そのための育成支援を行う。

――保険業界からの引き合いは。

グリーンバーグ　これまでは外資系とのリレーションシップが強かったが、最近は日系の生損保とも取引をさせていただいている。やはり日系企業の海外進出が増えていることに伴い、各企業のCxOには、例えばAIなどのテクノロジーの活用、広報・マーケティング、戦略、トランスフォーメーション、ガバナンス・コントロールといった面でのマインドセットを含め、グローバルに活躍できるリーダーが求められていると感じる。特にホールディングカンパニーなどでは、異文化対応力を持ち、グローバルだけではなくローカル事業の成長もしっかりと考えられる人材が重宝されている。

――今後さらに需要が高まりそうだ。

グリーンバーグ　政策株の売却など、今、日本の損保業界は当局の指摘を受けて商慣習を刷新しようとしている。こうした動きによって健全な競争環境が生まれることは、われわれにとっても大きなチャンスとなる。人材で会社、ひいては業界は変わると思っているので、人材支援で保険業界の新たなインパクト創出に貢献していきたい。

――現時点で感じている課題は。

グリーンバーグ　分野の専門性を持ち、リーダーシップスキルもあり、バイリンガルで、異文化対応力をもって国内外の経営を管理できる人材が今後求められることは間違いないが、そのような人材は限られている。コンペティティブな状況の中でそうした人材をいかに探し出していけるかが今後の課題だ。また、最近では外資系の再保険会社が日本の再保険市場にコミットしつつあり、まだ日本の再保険マーケットは海外に比べて成熟していないところがあるが、急速に変化している。国内でも再保険ソリューションを専門的に理解している人はいるものの、まだその数は少なく、このあたりの需要にどう対応していくかも重要だと捉えている。

――今後の保険業界に思うことは。

グリーンバーグ　変化の過渡期を迎えている日本の保険業界の中で、優れたリーダーが今後もたくさん現れることを期待している。そうした動きは日本経済および社会そのものに、確実にポジティブなインパクトをもたらすだろう。